
This is an electronic reprint of the original article.

This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Kuula, Markku; Eskelinen, Juha; Heikkilä-Tammi, Kirsi; Larjovuori, Riitta-Liisa; Nuutinen, Sanna

Työhyvinvoinnin, sosiaalisten verkostojen ja tuottavuuden yhteydet palveluliiketoiminnassa – tapaus Nordea

Julkaistu: 02/11/2017

Please cite the original version:

Kuula, M., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., & Nuutinen, S. (2017). Työhyvinvoinnin, sosiaalisten verkostojen ja tuottavuuden yhteydet palveluliiketoiminnassa – tapaus Nordea. Posterin esittämispaikka: Työelämän tutkimuspäivät, Tampere, Suomi.

This material is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Työhyvinvoinnin, sosiaalisten verkostojen ja tuottavuuden yhteydet palveluliiketoiminnassa – tapaus Nordea

Tutkimusryhmä: *Markku Kuula* (tutkimuksen johtaja), *Juha Eskelinen*, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Tieto- ja palvelutalouden laitos
Kirsi Heikkilä-Tammi, *Riitta-Liisa Larjovuori* ja *Sanna Nuutinen*, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos



Finanssiala on murroksessa

- Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset muuttuvat. Palvelua halutaan ajasta ja paikasta riippumattomasti.
- Teknologia on tullut myös asiakas-työhön. Verkkotapaamiset yleistyvät. Ohjelmistorobotiikka poistaa taustatyön tehtäviä, mutta tuo toisaalta myös uudenlaista tukea asiakaskohtaamisiin.

- Lainsäädäntö muuttaa työnkuvia. Riskienhallinnan käytännöt ovat tiukkoja. Lainsäädännön muutokset vaikuttavat myös asiakasneuvontatyöhön.
- Perinteisen finanssialan ulkopuolelta tuleva kilpailu lisää paineita asiakas-kokemuksen ja -uskollisuuden vahvistamiseen. Kilpailu ja tiukat vakavaraisuus-vaatimukset korostavat finanssialan yrityksen kannattavuuden ja työn tuottavuuden merkitystä.

Juuret Hyvinvoiva finanssiala -hankkeessa

- *Hyvinvoiva Finanssiala* on finanssialan työnantajien ja työntekijöiden yhteinen hanke, jonka tavoitteena on alan työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisääminen. Hyvinvoiva finanssiala on osa *Työelämä 2020 – ohjelmaa*.
- Hankkeessa työntekijät ja työnantajat tekivät aloitteen tieteellisestä tutkimuksesta. Henkivakuutusyhtiö Nordea Life ja sen palveluiden jakelukanavana toimiva Nordea Pankki tarjoutuivat tutkimuskohteeksi. Tutkimuskumppaneiksi kutsuttiin *Aalto-yliopisto* ja *Tampereen yliopisto*. Rahoittajina ovat *Työsuojelurahasto* ja *Nordea Life*.

Tutkimuskysymykset

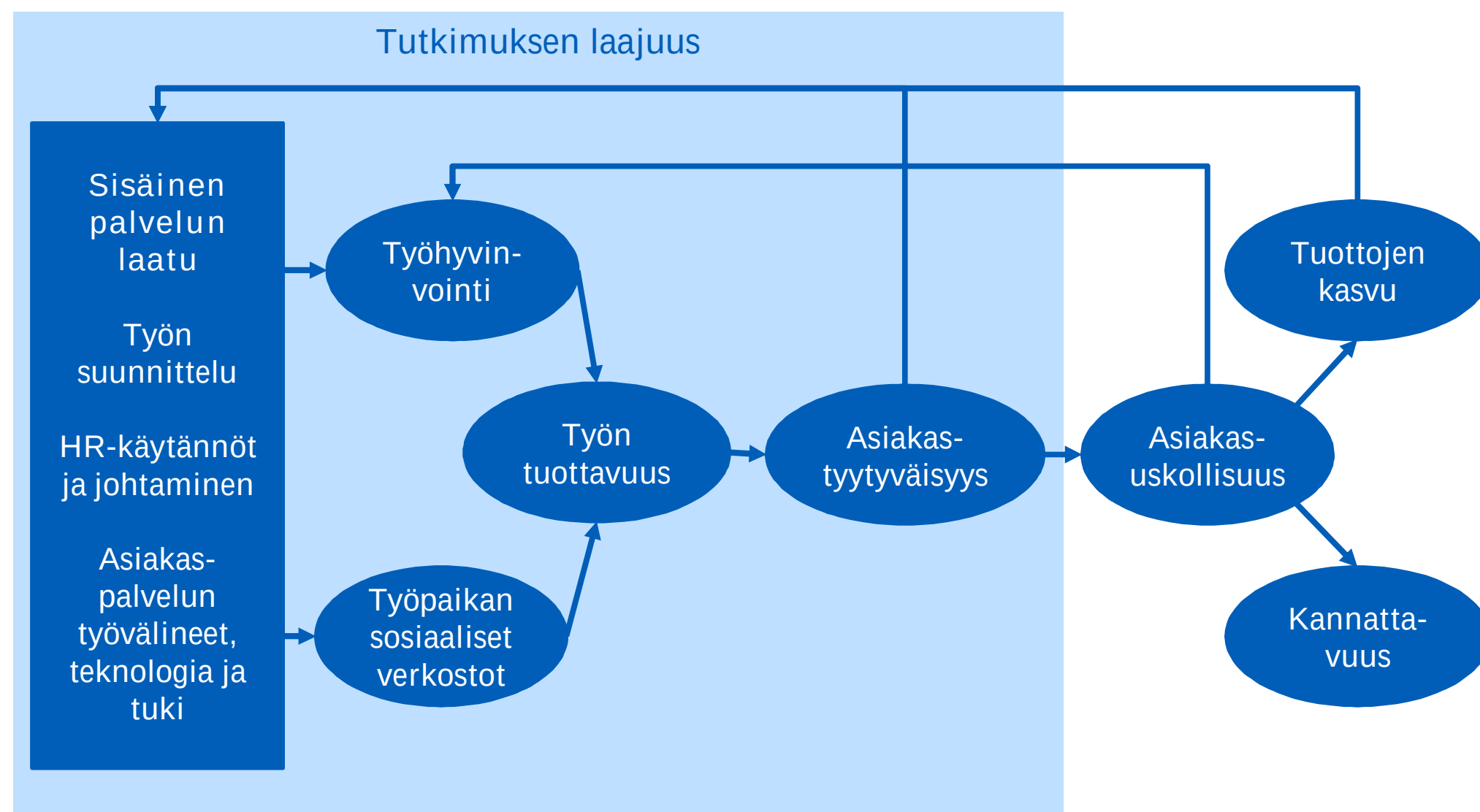
- Kuinka työhyvinvointi ja työpaikan sosiaaliset verkostot ovat yhteydessä finanssipalveluiden neuvonta- ja myyntityön tuottavuuteen?
- Mitkä tekijät edistävät ja haittaavat tuottavuutta?
- Kuinka meneillään olevat finanssialan muutokset, erityisesti digitalisaatio, vaikuttavat työn-tekijöiden hyvinvointiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tuottavuuteen?



Tutkimuskohteena vakuutusyhtiön ja pankin muodostama kokonaisuus

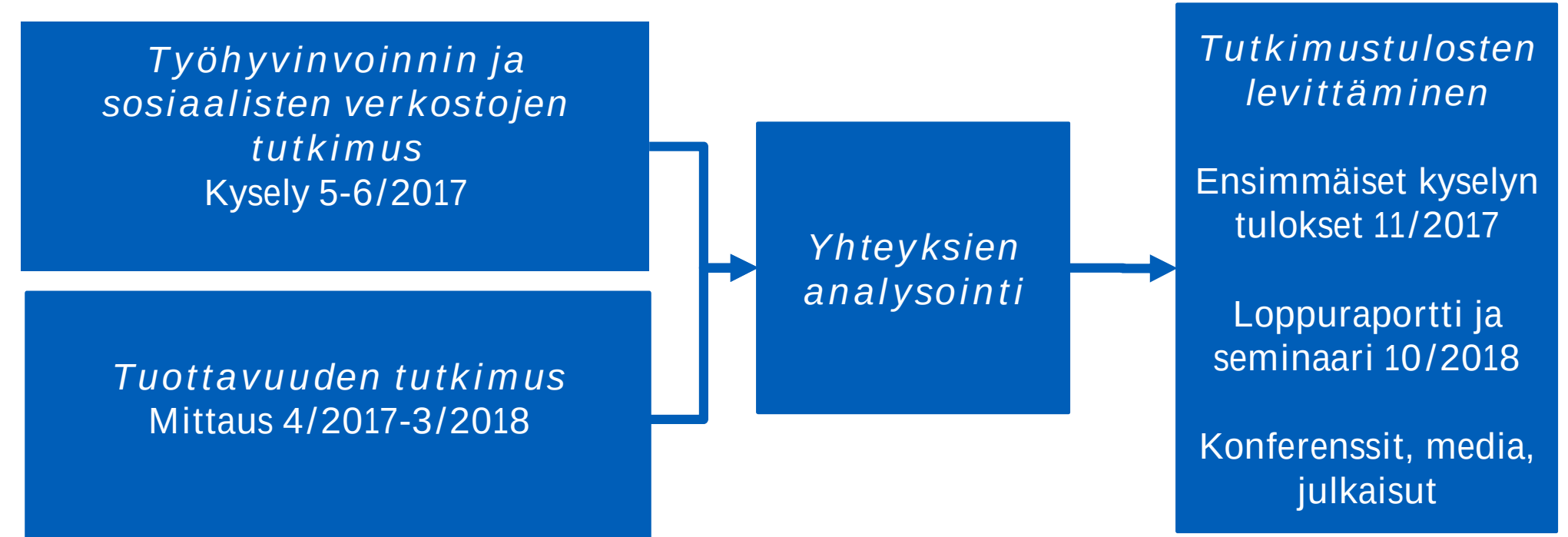
- Nordea Life kehittää henkivakuutuspalveluita, tukee pankin myyntiä ja neuvontaa sekä hallinnoi sopimuksia.
- Nordea pankin henkilöasiakasliiketoiminta on pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvonta- ja myyntikanava. Mukana tutkimuksessa on henkilöasiakas-liiketoiminnan konttoriverkoston kolme alueyksikköä ja etäpalvelut.

Viitekehiksenä palvelujen arvontuottomalli



Tutkimuksessa tarkastellaan henkivakuutusyhtiön ja pankin toimintaa näkökulmasta, joka pohjautuu *palvelujen arvontuottomalliin* (Heskett ym. 1994).

Tutkimuksen osat ja aikataulu



Tutkimusmenetelmät

Työhyvinvoinnin ja sosiaalisten verkostojen tutkimus

Työhyvinvoinnin ja sosiaalisten verkostojen tutkimus perustuu henkilöstökyselyyn, joka toteutettiin touko-kesäkuussa 2017. Kyselyyn vastasi 650 työntekijää. Vastausaste oli 63 %.

Työhyvinvoinnin tarkastelu perustuu työn vaatimukset ja voimavarat -malliin. Kyselyn teemoja ovat olleet:

- Työn imu
- Työuupumus
- Työolosuhteet
- Työn tuloksellisuus
- Teknologian vaikutukset työhön
- Sisäiset yhteydet tiimin sisällä ja ulkopuolella
- Johtamisen käytännöt
- Asiakaslähtöisyyden toteutuminen



Työhyvinvoinnin ja sosiaalisten verkostojen tutkimuksesta vastaa *Tampereen yliopisto*.

Tuottavuuden tutkimus

Asiakasrajapinnassa työskentelevien neuvojen tuottavuuden mittaus perustuu työntekijöiden työpanokseen ja tuotoksiin 12 kuukauden aikana. Anonymisoitu tieto saadaan pankin tietojärjestelmistä.



Tuottavuutta tarkastellaan vertailemalla samassa työtehtävässä ja samassa kanavassa työskenteleviä. Tuottavuuden laskennan menetelmänä on *Data Envelopment Analysis* (DEA). Käytettävissä on myös tieto asiakkaiden tyytyväisyydestä asiakaskohtaamisiin.

Vakuutusyhtiön henkilöstön ja pankin esimiesten tuottavuuden mittaus perustuu oman tuloksellisuuden itsearviointiin.

Tuottavuuden tutkimuksesta vastaa *Aalto-yliopisto*.

Yhteyksien analysointi

Yhteyksien analysoinnin pääasiallinen tekniikka on rakenneyhtälömallit, jossa työn voimavarat ja työn vaatimukset selittävät työhyvinvointia (työn imu ja työuupumus). Nämä puolestaan selittävät tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä.

Tuloksista ja niiden tulkinnasta käydään vuoropuhetta osallistuvissa organisaatioissa ja haetaan käytännön keinoja vahvistaa työhyvinvointia ja sen myönteisiä vaikutuksia.

Tutkimuksen ansiot

- Ensimmäinen tutkimus, joka samanaikaisesti tarkastelee työhyvinvointia, sosiaalisia verkostoja ja työn tuottavuutta.
- Työ rinnakkaisissa palvelukanavissa – kivijalkakonttorit ja verkkopalvelut.
- Ainutlaatuinen yksilötason tietoaaineisto.
- Läheinen yhteistyö tutkijoiden, työntekijöiden ja työnantajien välillä.